

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR, DAN HIPOTESIS

A. PERFORMANCE

1. Pengertian *Performance*

Performance dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau tingkat pencapaian tujuan organisasi. *Performance* disebut juga kinerja, salah satu penentu kemajuan kinerja organisasi tentu saja adalah kecakapan dalam mengelola kinerja karyawan atau pegawainya. Pengelolaan kinerja tidak sebatas alat untuk mengevaluasi kinerja karyawan tetapi sebagai strategi untuk menilai dan memotivasi peningkatan produktivitas kerja. Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Menurut Mangkunegara (Meithiana Indrasari, 2017:50) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Siagian (Meithiana Indrasari, 2017:51) “Kinerja merupakan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana pengembangan karier orang itu sendiri khususnya organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan”.

Menurut Hasibuan (Meithiana Indrasari, 2017:51) “Kinerja berasal dari kata prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya. Pengertian kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam

melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan dimana seseorang bekerja”.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja (*performance*) merupakan tingkat pencapaian hasil kerja atau tingkat pencapaian tujuan suatu organisasi secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

2. Dimensi *Performance*

Munandar (Meithiana Indrasari, 2017:52) membuat model penilaian prestasi kerja yang mencakup ketiga aspek di dalamnya, antara lain : *identification*, *measurement*, dan *management* mengenai prestasi kerja di dalam organisasi.

- a. *Identification*, yaitu mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal memerlukan sistem pengukuran berdasarkan *jobanalysis*. System penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dari pada karakteristik yang tidak berhubungan dengan prestasi kerja seperti ras, umur, dan jenis kelamin.
- b. *Measurement*, pengukuran (*measurement*) merupakan bagian tengah dari sistem penilaian, guna membentuk managerial judgment prestasi kerja yang memilah hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui organisasi. Seluruh manajer di dalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja melibatkan sejumlah ketetapan untuk merefleksikan perilaku pada pengenalan beberapa karakteristik maupun dimensi. Secara tehnik, sejumlah ketetapan itu seperti halnya predikat *exellent* (sempurna), *good* (baik), *average* (cukup), dan *Poor* (kurang) dapat digunakan dengan pemberian nomor dari 1 hingga 4 untuk tingkatan prestasi kerja karyawan.
- c. *Management*, yaitu penilaian prestasi kerja bagi tenaga kerja dan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kerja serta memotivasi tenaga kerja di masa berikutnya. Hal ini dapat dipahami

sebagai suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja tenaga kerja oleh manajer lini.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Performance*

Performance (kinerja) yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut yang apabila dirinci merupakan faktor-faktor yang sangat kompleks. Menurut Mar'at (Meithiana Indrasari, 2017:54) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

a. Faktor Individu

Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan dan lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Perbedaan-perbedaan dalam faktor individu ini dapat dikatakan adanya perbedaan karakteristik individu.

b. Faktor Situasi Kerja

Adapun faktor situasi kerja yang mendukung kinerja diantaranya: identitas tugas, otonomi, ini merupakan karakteristik pekerjaan sedangkan lingkungan kerja terdekat dan lainnya merupakan karakteristik organisasi. Faktor-faktor situasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, di mana situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi kerja yang mendukung, sarana yang menunjang, ruangan yang tenang dan sehat, adanya pengakuan atas prestasi kerja yang ada, pemimpin yang mengerti akan kebutuhan karyawan, serta sistem kerja yang mendukung, tentunya akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi, dan disinilah letak peranan seorang pemimpin untuk dapat lebih teliti dalam melihat kebutuhan karyawan yang akan menunjang peningkatan kinerja karyawan. Kinerja yang tinggi akan dapat terlaksana bilamana pimpinan dapat mempergunakan metode-metode yang tepat dalam manajemen, dalam arti pimpinan dapat memberikan rangsangan (motivasi) yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan baik secara material maupun secara non material.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu karyawan maupun dari luar individu karyawan, tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

4. Penilaian *Performance* (*Performance Appraisal*)

Performance Appraisal disebut juga penilaian kinerja adalah evaluasi sistematis terhadap kinerja dan kemampuan karyawan, sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Menurut Meithiana Indrasari (2017:55), Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika

dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman.

Penilaian kinerja menurut Armstrong (Meithiana Indrasari, 2017:56) adalah sebagai berikut:

- a. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
- b. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
- c. Ukuran obyektif dan observable.
- d. Data harus dapat diukur.
- e. Ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karir. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi.

5. Indikator *Performance*

Menurut Bono dan Judge (Meithiana Indrasari, 2017:54) indikator *performance* berdasarkan tolak ukur kinerja sebagai berikut :

- a. Kualitas Kerja, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Pengukuran kualitas kerja adalah sebagai berikut: karyawan memiliki kecermatan/ketelitian pekerjaannya, karyawan mematuhi prosedur operasional sesuai ketentuan organisasi, serta karyawan memperhatikan kebutuhan pelanggan yang dilayani.
- b. Produktivitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. Pengukuran produktivitas adalah sebagai berikut: karyawan mampu menyelesaikan tugas kerja yang diberikan sesuai target yang diberikan oleh organisasi, karyawan menggunakan waktu kerja dengan seksama, serta karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan organisasi ini.

- c. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d. Efektivitas, adalah pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian, kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan gursa menghindari hasil yang merugikan.
- e. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya.
- f. Tanggung jawab, yaitu tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya. Pengukuran tanggung jawab adalah sebagai berikut: karyawan mampu hadir secara rutin dan tepat waktu di organisasi, karyawan mampu mengikuti instruksi-instruksi yang diberikan oleh organisasi ini, serta karyawan mampu menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai batas waktu yang ditentukan.

B. STRATEGI *LEADERSHIP*

1. Pengertian Kepemimpinan Strategis

Setiap organisasi membutuhkan pemimpin yang bertanggung jawab dan mampu memberikan arahan yang baik kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan strategis dibutuhkan dalam organisasi karena memiliki peran untuk bertindak strategis dan visioner dalam mengambil keputusan.

Menurut Lynch (Husaini Usman, 2020:251) “Kepemimpinan strategis adalah visi dan tujuan moral kemudian menerjemahkannya ke dalam tindakan yang diharapkan. Menerjemahkan visi dan tujuan moral memerlukan proaktifnya pola pikir transformasional yang mengarah pada dampak yang lebih baik daripada memelihara *status quo*. Kepemimpinan strategis menyarankan gagasan yang sangat kuat hubungannya dengan visi organisasi”.

Menurut Atmi Saptarini (2019:87) “Kepemimpinan strategis merupakan kepemimpinan yang bertanggung jawab untuk menciptakan harmoni antara tuntutan lingkungan eksternal organisasi dengan visi, misi, strategi dan implementasi organisasi”.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Strategis adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan, mengelola suatu organisasi dan juga individu lain tanpa adanya paksaan melalui visi dan misi yang berdampak bagi suatu kelangsungan hidup organisasi.

2. Karakteristik dan Elemen Kepemimpinan Strategis

Menurut Husaini Usman (2020:255), karakteristik kepemimpinan strategis adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui beberapa langkah ke depan
Pemimpin strategis mengetahui beberapa langkah ke depan untuk memengangkan persaingan. Pemimpin strategis ibarat juara catur, ia tahu beberapa langkah ke depan untuk memenangkan pertandingan.
- b. Pragmatis
Pragmatis adalah pemimpin strategis lebih mengutamakan kenyataan daripada berangan-angan dikepala.
- c. Perasaan tentang waktu
Pemimpin strategis sabar menanti waktu yang tepat untuk melakukan intervensi.
- d. Pekerjaan sekarang difokuskan ke masa depan
Pemimpin strategis menyiapkan waktunya untuk mengembangkan pengikutnya.
- e. Ingin bekerja sama dengan yang lain
Pemimpin strategis ingin memajukan organisasinya dengan dukungan penuh dari bawahannya.

Menurut Hagen et.al. (Husaini Usman 2020:257), ada enam elemen model kepemimpinan strategis yaitu:

- a. Menentukan arah strategis.
Strategi perlu dikembangkan berdasarkan visi dan misi organisasi yang telah ditentukan. Peran pemimpin dalam organisasi sangat diperlukan, sebuah organisasi membutuhkan pemimpin yang visioner (pemimpin yang memikirkan keadan ideal bagi organisasi di masa depan sebelum orang lain memikirkannya).

- b. Mengembangkan sumber daya manusia.
Pengembangan SDM merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk manusia yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja dan loyalitas kerja pada suatu perusahaan atau organisasi. Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan cara mengadakan pelatihan dan pembinaan karyawan.
- c. Menggali dan memelihara kompetensi inti atau utama.
Sumber daya manusia dengan kompetensi yang lebih baik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik pula. Oleh karena itu penting sekali untuk menggali dan memelihara kompetensi yang ada pada karyawan.
- d. Melestarikan budaya.
Seorang pemimpin harus dapat memelihara dan melestarikan budaya organisasi yang baik. Dengan diberikannya pemahaman tentang budaya organisasi maka para karyawan akan termotivasi dan semangat dalam bekerja dan akan terhindar dari budaya organisasi yang buruk.
- e. Menekankan pada praktik etika.
Etika organisasi menekankan perlunya seperangkat nilai yang dilaksanakan setiap karyawan. Nilai tersebut berkaitan dengan pengaturan bagaimana seharusnya bersikap dan berperilaku yang baik seperti sikap hormat, kejujuran, keadilan dan tanggungjawab.
- f. Mengontrol strategis.
Pengendalian strategi merupakan proses yang digunakan suatu organisasi untuk mengontrol pelaksanaan rencana strategis. Tujuan pengendalian strategis yaitu untuk mencapai hasil yang diinginkan suatu perusahaan atau organisasi.

3. Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan Strategis

Menurut Husaini Usman (2020:252), tujuan kepemimpinan strategis adalah untuk panduan seorang pemimpin dalam membuat keputusan strategis di lingkungan yang dinamis. Inti dari kepemimpinan strategis adalah membuat keputusan strategis. Manfaat seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan strategis adalah sebagai berikut:

- a. Dapat memperbaiki atau memperbaharui organisasi.
- b. Lebih sensitif, proaktif, serta lebih strategis dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan internal dan eksternal yang kompleks dan sulit diramalkan.
- c. Mampu meningkatkan daya saing organisasi.
- d. Meningkatkan kemitraan, kerjasama, kolaborasi, partisipasi dengan *stakeholders* organisasi.

- e. Memenuhi tuntutan perubahan budaya dan lingkungan internal dan eksternal.
- f. Membantu mengembangkan strategi yang tepat untuk mewujudkan organisasi yang efektif.

4. Peranan Kepemimpinan Strategis

Menurut Heck & Weiss (Husaini Usman 2020:253), peranan kepemimpinan strategis yaitu:

- a. Pemimpin strategis mempunyai visi pembaharuan sistem dan cara mencapai visi tersebut.
- b. Pemimpin strategis mewujudkan pemahaman luas dan dukungan memperbaharui visi ke level yang lebih tinggi.
- c. Pemimpin strategis meningkatkan komitmen kepada organisasi untuk memperbaharui visi dan cara mengimplementasikannya.
- d. Pemimpin strategis mengandalkan penggunaan penggunaan intervensi untuk menerjemahkan perubahan visi ke dalam praktik.
- e. Pemimpin strategis mengakui bahwa perubahan yang harus dicapai salah satunya dimulai dari hal yang kecil, memilih kegiatan yang dibutuhkan dan menyediakan kegiatan yang mengintervensi arah dampak yang diharapkan.
- f. Pemimpin strategis mengembangkan kapasitas sistem dan kapasitas untuk mengukur perubahan mutu.
- g. Pemimpin strategis mengatur dan memfasilitasi pengembangan kebijakan formal yang memberikan panduan dan insentif untuk berubah.
- h. Pemimpin strategis menghindari pertentangan.
- i. Pemimpin strategis mengembangkan kapasitas untuk generasi penerus sebagai generasi perubahan.

Dari point-point di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis sangat erat hubungannya dengan visi. Visi adalah pandangan jauh ke depan, cita-cita ideal yang ingin dicapai organisasi, nilai-nilai luhur yang ingin dicapai organisasi, orientasi (arah) ke masa depan yang penuh perubahan dan ketidakpastian serta kemana organisasi tersebut hendak dibawa.

5. Indikator Kepemimpinan Strategis

Menurut Hitt et.all (Widyawan 2019:41), ada lima komponen indikator kepemimpinan strategis yang efektif yaitu:

- a. Menentukan Arah Strategis
Menentukan kemana arah strategis instansi atau organisasi dengan mengembangkan visi jangka panjang.
- b. Mengelola Sumber Daya
Perkembangan, memelihara, dan menggali lebih jauh sumber daya yang dimiliki oleh instansi atau organisasi agar dapat mengoptimalkan kinerja organisasi.
- c. Mempertahankan Budaya Organisasi
Seorang pemimpin yang baik harus dapat mengembangkan dan memelihara budaya yang dimiliki dalam suatu instansi atau organisasi seperti menghilangkan budaya yang buruk di organisasi.
- d. Menekankan Etika
Etika berfungsi untuk mengatur tindakan dan perilaku karyawan berdasarkan aturan-aturan yang ada.
- e. Kontrol Organisasi
Pengendalian strategi bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh instansi atau organisasi.

C. ADVERSITY QUOTIENT

1. Pengertian *Adversity Quotient*

Adversity Quotient (AQ) kemampuan yang dimiliki seseorang, baik fisik ataupun psikis dalam menghadapi permasalahan yang dialami. *Adversity quotient* dimiliki seseorang dapat digunakan untuk mengarahkan diri, mengubah cara berfikir dan mengambil tindakannya ketika menghadapi suatu hambatan ataupun kesulitan. Kemampuan seseorang dalam merespon suatu tantangan dalam kehidupannya untuk mencapai keberhasilan.

Menurut Slotz (Darsono Prawiro Negoro & Dewi, 2016: 102) “*Adversity Quotient (AQ)* adalah keyakinan bahwa kesulitan akan dapat diatasi yang

didasari oleh unsur-unsur bakat khusus, umum, keterampilan, pengalaman, pengetahuan dan kemauan”.

Menurut Nashori (Risma dan Ratna, 2020:3) “*Adversity Quotient* merupakan seseorang dalam menggunakan kecerdasannya untuk mengarahkan, mengubah cara berfikir dan tindakannya ketika menghadapi hambatan dan kesulitannya yang bisa menyengsarakan dirinya”

Menurut Wijaya (Risma dan Ratna 2020:3) “*Adversity Quotient* adalah kemampuan berpikir, mengelola dan mengarahkan tindakan yang membentuk pola-pola tanggapan kognitif dan perilaku atas stimulus peristiwa-peristiwa dalam kehidupan yang berupa tantangan dan kesulitan.”

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *Adversity Quotient* adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengamati kesulitan yang muncul dan mengolah kesulitan tersebut dengan kecerdasan yang dimiliki sehingga menjadi sebuah tantangan untuk diselesaikan. *Adversity Quotient* diidentikkan dengan daya juang untuk melawan kesulitan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Adversity Quotient*

Menurut Stoltz (Risma dan Ratna 2020:9), faktor-faktor yang mempengaruhi *Adversity Quotient* seseorang diantaranya:

a. Faktor Internal

1) Genetika

Warisan genetik tidak akan menentukan nasib seseorang tetapi pasti ada pengaruh dari faktor ini. Beberapa riset-riset terbaru

menyatakan bahwa genetika sangat mungkin mendasari perilaku. Yang paling terkenal adalah kajian tentang ratusan anak kembar identik yang tinggal terpisah sejak lahir dan dibesarkan di lingkungan yang berbeda. Saat mereka dewasa, ternyata ditemukan kemiripan-kemiripan dalam perilaku.

- 2) Keyakinan
Keyakinan mempengaruhi seseorang dalam menghadapi suatu masalah serta membantu seseorang dalam mencapai tujuan hidup.
- 3) Bakat
Kemampuan dan kecerdasan seseorang dalam menghadapi suatu kondisi yang tidak menguntungkan bagi dirinya salah satunya dipengaruhi oleh bakat. Bakat adalah gabungan pengetahuan, kompetensi, pengalaman, dan keterampilan.
- 4) Hasrat atau Kemauan
Untuk mencapai kesuksesan dalam hidup diperlukan tenaga pendorong yang berupa keinginan atau disebut hasrat. Hasrat menggambarkan motivasi, antusias, gairah, dorongan, ambisi dan semangat.
- 5) Karakter
Seseorang yang berkarakter baik, semangat, tangguh dan cerdas akan memiliki kemampuan untuk mencapai sukses. Karakter merupakan bagian yang penting bagi kita untuk meraih kesuksesan dan hidup berdampingan secara damai.
- 6) Kinerja
Kinerja merupakan bagian yang mudah dilihat oleh orang lain sehingga sering kali hal ini dievaluasi dan dinilai. Salah satu keberhasilan seseorang dalam menghadapi masalah dan meraih tujuan hidup dapat diukur lewat kinerja.
- 7) Kecerdasan
Bentuk-bentuk kecerdasan kini dipilah menjadi beberapa bidang yang sering disebut sebagai *multiple intelligence*. Bidang kecerdasan yang dominan biasanya mempengaruhi karier, pekerjaan, pelajaran dan hobi.
- 8) Kesehatan
Kesehatan dan emosi fisik dapat mempengaruhi seseorang dalam menggapai kesuksesan. Seseorang yang dalam keadaan sakit akan mengalihkan perhatiannya dari masalah yang dihadapi. Kondisi fisik dan psikis yang prima akan mendukung seseorang dalam menyelesaikan masalah.

b. Faktor Eksternal

- 1) Pendidikan
Pendidikan dapat membentuk kecerdasan, pembentukan kebiasaan yang sehat, perkembangan watak, keterampilan, hasrat dan kinerja yang dihasilkan.

2) Lingkungan

Lingkungan tempat individu tinggal dapat mempengaruhi bagaimana individu beradaptasi dan memberikan respon kesulitan yang dihadapinya. Individu yang terbiasa hidup dalam lingkungan sulit akan memiliki *adversity quotient* yang lebih tinggi atau lebih besar karena pengalaman dan kemampuan beradaptasi yang lebih baik dalam mengatasi masalah yang dihadapi.

3. Tingkatan *Adversity Quotient*

Menurut Stoltz (Risma dan Ratna 2020:13), terdapat tiga tingkatan daya tahan seseorang dalam menghadapi masalah, antara lain:

a. *Quitters*

Quitters yaitu orang yang memilih keluar, menghindari kewajiban, mundur, dan berhenti. Individu dengan tipe ini memilih untuk berhenti berusaha, mereka mengabaikan menutupi dan meninggalkan dorongan inti yang manusiawi untuk terus berusaha. Dengan demikian, individu dengan tipe ini biasanya meninggalkan banyak hal yang ditawarkan oleh kehidupan.

b. *Campers*

Campers atau orang-orang yang berkemah adalah orang-orang yang telah berusaha sedikit kemudian mudah merasa puas atas apa yang dicapainya. Tipe ini biasanya bosan dalam melakukan pendakian kemudian mencari posisi yang nyaman dan bersembunyi pada situasi yang bersahabat. Kebanyakan para *campers* menganggap hidupnya telah sukses sehingga tidak perlu lagi melakukan perbaikan dan usaha.

c. *Climbers*

Climbers atau si pendaki adalah individu yang melakukan usaha sepanjang hidupnya. Tanpa menghiraukan latar belakang, keuntungan kerugian, nasib baik maupun buruk, individu dengan tipe ini akan terus berusaha.

Deskripsi lebih lengkap mengenai ketiga tingkatan AQ dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1 Deskripsi dan Kategori *Adversity Quotient*

Kategori	Deskripsi dan Karakteristik
<i>Quitters</i>	<p>a. Menolak untuk mendaki lebih tinggi lagi</p> <p>b. Gaya hidupnya tidak menyenangkan atau datar</p>

Kategori	Deskripsi dan Karakteristik
	<ul style="list-style-type: none"> c. Bekerja sekedar cukup untuk hidup d. Cenderung menghindari tantangan berat yang muncul dari komitmen yang sesungguhnya e. Dalam menghadapi perubahan mereka cenderung melawan atau lari (menolak perubahan) f. Kemampuannya kecil atau bahkan tidak ada sama sekali, mereka tidak memiliki visi dan keyakinan akan masa depan, kontribusinya sangat kecil
<i>Campers</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Mereka mau untuk mendaki, meskipun akan berhenti di pos tertentu dan merasa cukup sampai disitu b. Cukup puas telah mencapai suatu tahapan tertentu c. Masih memiliki sejumlah inisiatif, sedikit semangat dan beberapa usaha d. Menahan diri terhadap perubahan, meskipun kadang tidak menyukai perubahan besar karena mereka merasa nyaman dengan kondisi yang ada e. Prestasi mereka tidak tinggi dan kontribusinya tidak besar f. Meskipun telah melalui berbagai rintangan, namun mereka akan berhenti juga pada suatu tempat
<i>Climbers</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Mereka membaktikan dirinya untuk terus mendaki, mereka adalah pemikir yang selalu memikirkan

Kategori	Deskripsi dan Karakteristik
	<p>kemungkinan-kemungkinan</p> <p>b. Hidupnya lengkap karena telah melewati dan mengalami semua tahapan sebelumnya</p> <p>c. Menyambut baik tantangan, memotivasi diri, memiliki semangat tinggi dan berjuang mendapatkan yang terbaik dalam hidup, cenderung membuat segala sesuatu terwujud</p> <p>d. Menyambut baik setiap perubahan, bahkan ikut mendorong setiap perubahan ke arah yang positif</p> <p>e. Memberikan kontribusi yang cukup besar karena bisa mewujudkan potensi yang ada pada dirinya</p> <p>f. Mereka tidak asing dengan situasi yang sulit karena kesulitan merupakan bagian dari hidup</p>

Sumber : Risma dan Ratna (2020: 14-17)

4. Peranan *Adversity Quotient* dalam Kehidupan

Menurut Stoltz (Risma dan Ratna 2020:18), faktor-faktor kesuksesan berikut ini dipengaruhi oleh kemampuan pengendalian individu serta cara individu tersebut merespon kesulitan, diantaranya:

a. Daya saing

Dalam penelitian Stoltz, ia menemukan bahwa individu yang merespon kesulitan secara lebih optimis dapat diramalkan akan bersifat lebih agresif dan mengambil lebih banyak resiko, sedangkan reaksi yang lebih pesimis terhadap kesulitan menimbulkan lebih banyak sikap pasif dan hati-hati. Individu yang bereaksi secara konstruktif terhadap kesulitan lebih tangkas dalam memelihara energi, fokus, dan tenaga yang diperlukan supaya berhasil dalam persaingan. Persaingan

sebagian besar berkaitan dengan harapan, kegesitan, dan keuletan yang sangat ditentukan oleh cara seseorang menghadapi tantangan dan kegagalan dalam kehidupan.

- b. Produktivitas
Slotz menemukan korelasi yang kuat antara kinerja dan cara-cara pegawai merespon kesulitan. Seligman membuktikan bahwa orang yang tidak merespon kesulitan dengan baik kurang berproduksi dan kinerjanya lebih buruk daripada mereka yang merespon kesulitan dengan baik.
- c. Kreativitas
Kreativitas muncul dalam keputusan, kreativitas menuntut kemampuan untuk mengatasi kesulitan yang ditimbulkan oleh hal-hal yang tidak pasti. Joel Barker menemukan orang-orang yang tidak mampu menghadapi kesulitan menjadi tidak mampu bertindak kreatif. Oleh karena itu, kreativitas menuntut kemampuan untuk mengatasi kesulitan oleh hal-hal yang tidak pasti
- d. Motivasi
Dari penelitian Stoltz ditemukan orang-orang yang AQ-nya tinggi dianggap sebagai orang-orang yang memiliki motivasi.
- e. Mengambil Resiko
Satterfield dan Seligman menemukan bahwa individu yang merespon kesulitan secara lebih konstruktif, bersedia mengambil banyak resiko. Resiko merupakan aspek esensial pendakian.
- f. Perbaikan
Perbaikan terus menerus perlu dilakukan supaya individu bisa bertahan hidup dikarenakan individu yang memiliki AQ yang lebih tinggi menjadi lebih baik, sedangkan individu yang AQ-nya lebih rendah menjadi lebih buruk.
- g. Ketekunan
Ketekunan merupakan inti untuk maju (pendakian) dan AQ individu. Ketekunan adalah kemampuan untuk terus menerus walaupun dihadapkan pada kemunduran-kemunduran atau kegagalan.
- h. Belajar
Carol Dweck membuktikan bahwa orang dengan respon-respon yang pesimistis terhadap kesulitan tidak akan banyak belajar dan berprestasi jika dibandingkan dengan orang yang memiliki pola yang lebih optimis.
- i. Merangkul Perubahan
Perubahan adalah bagian dari hidup sehingga setiap individu harus menentukan sikap untuk menghadapinya. Stoltz menemukan individu yang memeluk perubahan cenderung merespon kesulitan secara lebih konstruktif. Dengan memanfaatkannya untuk memperkuat niat, individu merespon dengan merubah kesulitan menjadi peluang. Orang-orang yang hancur dalam perubahan akan hancur oleh kesulitan.

5. Indikator *Adversity Quotient*

Menurut Sloltz (Risma dan Ratna 2020:6), AQ memiliki empat dimensi pokok yang menjadi dasar penyusunan alat ukur AQ, yaitu:

- a. *Control* (Pengendalian)
Merupakan respon seseorang terhadap kesulitan, baik lambat maupun spontanitas. Sejauh mana seseorang mampu mempengaruhi dan mengendalikan respon individu secara positif terhadap situasi apapun. Kendali yang sebenarnya dalam suatu situasi hampir tidak mungkin diukur, kendali yang dirasakan jauh lebih penting. Dimensi kontrol ini merupakan salah satu yang paling penting karena berhubungan langsung dengan pemberdayaan serta mempengaruhi semua dimensi CO2RE lainnya.
- b. *Origin-Ownership* (Asal-usul dan Pengakuan)
Merupakan sejauh mana seseorang dapat memperbaiki situasi. Sejauh mana seseorang menanggung akibat dari situasi tanpa mempermasalahkan penyebabnya. Dimensi asal-usul sangat berkaitan dengan perasaan bersalah yang dapat membantu seseorang belajar menjadi lebih baik serta penyesalan sebagai motivator. Rasa bersalah dengan kadar yang tepat dapat menciptakan pembelajaran yang kritis dan dibutuhkan untuk perbaikan terus-menerus. Sedangkan dimensi pengakuan lebih menitik beratkan kepada tanggung jawab yang harus dipikul sebagai akibat dari kesulitan. Tanggung jawab disini merupakan suatu pengakuan akibat-akibat dari suatu perbuatan, apapun penyebabnya.
- c. *Reach* (Jangkaun)
Merupakan sejauh mana kesulitan yang dihadapi dalam mempengaruhi kehidupannya, seseorang dengan AQ tinggi memiliki batasan jangkauan masalahnya pada peristiwa yang dihadapi. Biasanya orang tipe ini merespon kesulitan sebagai sesuatu yang spesifik dan terbatas
- d. *Endurance* (Daya Tahan)
Mencerminkan bagaimana seseorang mempersepsikan kesulitannya dan dapat bertahan melalui kesulitan tersebut. Individu dengan AQ tinggi biasanya memandang kesuksesan sebagai sesuatu yang berlangsung lama, sedangkan kesulitan-kesulitan dan penyebabnya sebagai sesuatu yang bersifat sementara.

D. Kerangka Pikir

Menurut Uma Sekran (Sugiyono 2018:128) mengemukakan bahwa “kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting”.

Strategi *leadership* merupakan aspek yang diperlukan dalam sebuah organisasi. Tujuan organisasi akan mudah tercapai apabila seorang pemimpin mampu mengarahkan, mengelola dan bertindak strategis dalam memimpin bawahannya. Kepala Pekon Margakaya dituntut untuk mampu menentukan arah strategis organisasi untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Diharapkan mampu mengelola sumber daya yang dimiliki dengan menggali lebih jauh kemampuan bawahannya. Seorang pemimpin yang baik harus dapat mengembangkan dan memelihara budaya yang dimiliki organisasi seperti menghilangkan budaya yang buruk di organisasi tersebut. Selain itu dapat menekankan etika, artinya mengatur tindakan dan perilaku bawahan berdasarkan aturan yang ada atau yang telah ditetapkan serta mampu mengontrol atau mengendalikan organisasi tersebut, tujuannya yaitu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pemimpin yang memiliki strategi *leadership* yang baik akan berpengaruh terhadap *performance* (kinerja) suatu organisasi tersebut. *Performance* dapat dikatakan baik apabila kualitas atau hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan. Pengukuran kualitas kerja dilihat dari kecermatan atau ketelitian seseorang dalam pekerjaannya, kesesuaian dengan prosedur operasional yang ditentukan serta memperhatikan kebutuhan pelayanan pelanggan atau

masyarakat. Selain itu, dilihat dari produktivitas/jumlah aktivitas yang dapat diselesaikannya. Seberapa mampu seseorang menyelesaikan tugas kerja yang diberikan yang sesuai target pekerjaan tersebut. Tolak ukur lain dari *performance* yaitu efektivitas, komitmen kerja dan tanggung jawab. Tanggung jawab disini artinya karyawan mampu hadir secara rutin dan tepat waktu dalam segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Faktor- faktor yang mempengaruhi *performance* (kinerja) seseorang yaitu faktor internal meliputi minat, sikap dan jenis kebutuhan lainnya. Faktor eksternal meliputi kondisi kerja yang mendukung, sarana yang menunjang, adanya pengakuan atas prestasi kerja yang ada serta pemimpin yang mengerti akan kebutuhan bawahan.

Selain strategi *leadership*, *adversity quotient* juga akan mempengaruhi *performance* seseorang. *Adversity Quotient* merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengamati kesulitan yang muncul dan mengolah kesulitan tersebut dengan kecerdasan yang dimiliki sehingga menjadi sebuah tantangan untuk diselesaikan. *Adversity Quotient* diidentikkan dengan daya juang untuk melawan kesulitan. Terdapat beberapa indikator diantaranya, *control* (pengendalian) merupakan respon seseorang terhadap kesulitan, baik lambat maupun spontanitas. Sejauh mana seseorang mampu mempengaruhi dan mengendalikan dirinya terhadap situasi apapun. Hal ini tentu berpengaruh terhadap *performance* seseorang, seseorang yang memiliki *control* (pengendalian) yang baik terhadap suatu pekerjaan/tantangan yang dihadapinya maka akan berusaha dan dengan mudah menyelesaikan tantangan

tersebut, sebaliknya jika seorang karyawan memiliki daya juang yang rendah maka akan menganggap suatu pekerjaan/tantangan itu sulit untuk diselesaikan dan mudah menyerah.

Selanjutnya *Origin-Ownership* (Asal-usul dan Pengakuan), sejauh mana seseorang dapat memperbaiki situasi. Asal-usul sangat berkaitan dengan perasaan bersalah yang dapat membantu seseorang belajar menjadi lebih baik (melakukan perbaikan terus menerus). Dimensi pengakuan lebih menitikberatkan kepada tanggung jawab yang harus dipikul sebagai akibat dari kesulitan, dimensi ini juga akan berpengaruh terhadap *performance* seseorang karena terus berusaha dan bertanggung jawab untuk melakukan perbaikan. *Reach* (jangkauan) merupakan sejauh mana kesulitan yang dihadapi dalam mempengaruhi kehidupannya, seseorang dengan AQ tinggi memiliki batasan jangkauan masalahnya pada peristiwa yang dihadapi. *Endurance* (daya tahan), mencerminkan bagaimana seseorang mempersepsikan kesulitannya dan dapat bertahan melalui kesulitan tersebut sehingga dapat terus berjuang menghadapi kesulitan/tantangan yang ada.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi *leadership* merupakan aspek yang diperlukan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, apabila strategi *leadership* dapat terlaksana dengan baik kemudian ditambah *adversity quotient* seorang bawahannya tinggi atau baik juga maka diharapkan kedua variabel tersebut bisa

meningkatkan *performance* nya dalam bekerja. Berikut model kerangka konseptual penelitian ini dapat terlihat pada gambar berikut ini:

Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir

